

EHI-STUDIE

# Talents4Retail 2021

Personalsituation im deutschen Einzelhandel

EHI





## Liebe Leserinnen und Leser,

die Suche nach qualifiziertem Personal wird den Handel auch nach der Pandemie vor große Herausforderungen stellen. Höhere Ansprüche an Mitarbeitende aufgrund der Digitalisierung und der demografische Wandel halten den Fachkräftemangel auf hohem Niveau. Auch die Konkurrenz zu anderen Branchen macht dem Handel zu schaffen. Denn dass gerade der Einzelhandel viel zu bieten hat, zum Beispiel, wenn es um Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten geht, ist noch längst nicht überall bekannt. Talente für den Handel zu begeistern, ist demnach eine strategisch relevante Herausforderung.

Die vorliegende Trendstudie bietet einen Überblick über den Status quo und die aktuellen Heraus-

forderungen der Branche. Sie zeigt auch, welche Maßnahmen ergriffen werden, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, und freuen uns auf Anregungen für weitere Untersuchungsthemen.

Köln, im November 2021



**Vanessa Tuncer**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal im Handel  
EHI Retail Institute



**Ulrike Witt**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal im Handel  
EHI Retail Institute



# Inhalt

## 2 VORWORT

## 3 INHALT

## 4 MANAGEMENT SUMMARY

## 6 METHODIK UND TEIL-NEHMENDEN-STRUKTUR

6 Befragung

6 Studienteilnehmer:innen

10 Digitale Lösungen

## 11 TALENTS4RETAIL 2021

11 Pandemie-Einfluss

14 Entwicklung Bewerbungen

17 Mitarbeiter:innen gewinnen

19 Maßnahmen & Tools

21 Recruiting-Kanäle

24 Recruiting-Trends

25 Mitarbeiter:innen halten & fördern

28 Abbildungsverzeichnis

29 Über das EHI/den Forschungsbereich

30 Impressum



Ein Großteil der in der vorliegenden Studie abgebildeten Grafiken ist in unserer Online-Statistik-Datenbank [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de) verfügbar und kann als xls-, pdf- und jpg-Datei heruntergeladen werden.

Die Grafiken zum Thema „Recruiting“ finden Sie auf unserer Handelsthemenseite „Personal“ unter:  
<https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/personal>





## Management Summary

Qualifiziertes und engagiertes Personal ist unabdingbar für den wirtschaftlichen Erfolg jedes Unternehmens. Dieses Personal zu finden, wird allerdings zunehmend schwieriger. Vor allem an Fachkräften mangelt es in vielen Branchen und Regionen. Einer der Gründe dafür ist der demografische Wandel. Laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis zum Jahr 2030 um knapp 4 Millionen sinken, denn die geburtenstarken Babyboomer gehen nach und nach in den Ruhestand und deutlich weniger junge Menschen rücken nach. Außerdem machen immer mehr junge Menschen Abitur und wollen studieren. Ausbildungsberufen (z.B. Einzelhandelskaufleute) fehlt dadurch noch stärker der Nachwuchs. Für den Einzelhandel mit seinen gut 3 Millionen Beschäftigten (laut Statistischem Bundesamt) ist der Fachkräftemangel deshalb eine der größten Herausforderungen.

### PERSONAL DRINGEND GESUCHT

Die schwierige Suche nach geeignetem Personal betrifft im Handel sowohl die Verwaltungen als auch die Filialen und Logistik, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Am stärksten betroffen vom Mangel sind die Filialen, hier fehlen vor allem Fachkräfte und Auszubildende. Fach- und Führungskräfte lassen sich aber auch für die Handelszentralen und die Logistik nicht einfach finden und nicht alle offenen Positionen lassen sich zügig besetzen.

Wenn Stellen längere Zeit unbesetzt bleiben, liegt dies vor allem an einem zu geringen Eingang von Bewerbungen. Die nicht ausreichende Qualifikation von Bewerber:innen ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, der die Stellenbesetzung erschwert. Weitere Gründe sind die Vergütung, die Arbeitszeiten und das Image des Einzelhandels insgesamt. Auch die mangelnde Attraktivität des Standorts wird als Ursache genannt, weshalb Positionen nicht zügig besetzt werden können.

### PANDEMIE-EINFLUSS

Auf dem Weg, geeignetes Personal zu finden und zu halten, gilt das Image der Branche seit Längerem als relevanter Faktor (vgl. EHI-Studien „Personal im Handel 2019“ und „Recruiting im Handel 2019“). Die Pandemie hat sowohl für Image-Gewinner als auch für Verlierer gesorgt. Das Image in den Branchen Mode & Accessoires sowie Kauf- und Warenhäuser hat sich nach Ansicht der Personalverantwortlichen eher verschlechtert. Es ist anzunehmen, dass hier die lange Schließung der Läden und die damit verbundene Unsicherheit (Kurzarbeit, Verlust des Arbeitsplatzes) eine Rolle spielen. Positiver sieht es dafür für die Bereiche LEH sowie DIY & Einrichten aus, vor allem im Lebensmittelhandel dürfte der Status als systemrelevant für mehr positive Aufmerksamkeit gesorgt haben.

Der Personalbedarf ist im Vergleich zu vor der Pandemie im Durchschnitt leicht gestiegen. Dies

liegt zum einen daran, dass in der Pandemie entlassene Mitarbeiter:innen sich umorientiert haben und dem Einzelhandel nicht mehr zur Verfügung stehen. Aber auch Ausfälle durch Krankheit, Quarantäne oder fehlende Kinderbetreuung erklären den gestiegenen Bedarf. Die Anzahl von geeigneten Bewerbungen hat sich hingegen eher verringert, vor allem für die Filialen und Logistik. Die Ursache dafür sehen die HR-Verantwortlichen neben dem allgemeinen Personalmangel zum Beispiel darin, dass Menschen sichere Jobs in anderen Branchen nicht aufgeben wollen. Auch könnte die Entscheidung, für den Einzelhandel zu arbeiten, deshalb schwerer fallen, weil in den Ladengeschäften ein höheres Infektionsrisiko oder eine höhere Gefahr von Kurzarbeit aufgrund der Schließungen befürchtet wird.

### MEHR POWER FÜRS RECRUITING

Um offene Stellen trotz der Situation auf dem Arbeitsmarkt leichter besetzen zu können, ergreifen die Handelsunternehmen vielfältige Maßnahmen. So setzen viele Händler auf Quereinsteiger:innen und akzeptieren verstärkt fach- oder branchenfremde Kandidat:innen. Eine vereinfachte Bewerbung und verkürzte Recruiting-Prozesse sollen die Hürden für Interessierte flach halten und die Personalgewinnung ebenfalls vereinfachen. Um offene Stellen zu kommunizieren, werden nach wie vor am häufigsten Online-Stellenbörsen genutzt. Aber auch die Karriereseite wird immer wichtiger, denn hier landen letztlich die meisten Interessierten irgendwann und entscheiden, ob das Unternehmen als zukünftiger Arbeitgeber in Frage kommt. Auch die sozialen Medien und Businessnetzwerke sind weiter zunehmend relevante Kanäle, um den Kontakt zu potentiellen Bewerber:innen herzustellen und diese zielgruppengerecht anzusprechen.

Für die Zukunft wird eine weiter zunehmende Digitalisierung des Recruitings erwartet. Um Personal zu finden, rückt zum Beispiel Künstliche Intelligenz (KI) stärker in den Fokus. KI wird etwa in der Vorauswahl (Matching) eingesetzt. Auch werden mehr Technologien genutzt, um den Bewerbungsprozess für Interessierte so einfach und schnell wie möglich zu gestalten. Dazu gehört zum Beispiel die unkomplizierte Bewerbung per Sprachnachricht oder Video.

### FLUKTUATION VERHINDERN

Angesichts der problematischen Situation auf dem Arbeitsmarkt rücken die bereits vorhandenen Mit-

arbeiter:innen stärker in den Fokus. Sie gilt es zu halten und bestenfalls auch zu fördern. Dafür sind ein wertschätzendes Arbeitsklima und transparent formulierte Werte eine gute Basis. Wertschätzung zeigt sich unter anderem in den für Mitarbeitende angebotenen Zusatzleistungen. Die meisten Händler haben ein vielfältiges Angebot an Benefits, um Mitarbeitende zusätzlich zum Gehalt für ihre Arbeit zu belohnen.

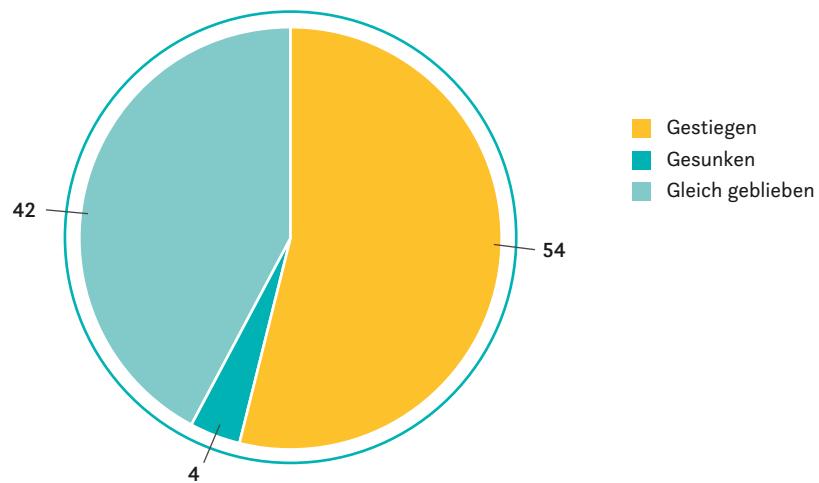
Häufig wird extern versucht, eine Stelle zu besetzen, obwohl intern bereits Mitarbeitende mit dem nötigen Potential – also Kenntnissen, Fähigkeiten und Interessen – vorhanden sind. Bisher werden die Skills und Kenntnisse der eigenen Mitarbeiter:innen allerdings nur selten systematisch erhoben. Hier liegt eventuell noch ein verborgener Schatz, den es für die HR zu heben gilt. Immerhin unterstützen die meisten Händler eigene Mitarbeiter:innen dabei, wenn diese sich bei Eignung umqualifizieren lassen möchten (Re-Skilling), um eine andere Position zu erlangen. Noch etwas größer ist die Unterstützung für Mitarbeitende, die sich weiterqualifizieren wollen (Up-Skilling).

### FAZIT

Die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird sich in den nächsten Jahren nicht ändern. Um ausreichend Talente für die Branche zu begeistern, kann der Handel an mehreren Stellschrauben drehen. So kann der Kreis potentieller Bewerber:innen erweitert werden, indem neue Zielgruppen (z.B. Quereinsteiger, Langzeitarbeitslose) erschlossen werden. Mit einem authentischen und breit angelegten Employer Branding, bei dem auch die eigenen Mitarbeitenden eine Rolle spielen, können sich Handelsunternehmen als attraktiver Arbeitgeber stärker als bisher auf dem Markt positionieren. Ist das Interesse erst einmal geweckt, muss der Bewerbungs- und Recruiting-Prozess für die Kandidat:innen möglichst einfach, schnell und transparent ablaufen. Dabei kann die Digitalisierung von Prozessen helfen, es muss allerdings auch ein ausreichend hohes Recruiting-Budget zur Verfügung gestellt werden. Last but not least muss der Handel die Perspektive seiner Mitarbeiter:innen von morgen einnehmen und wissen, was diese erwarten und wie sie arbeiten wollen. Welche Kultur und Werte erwarten sie? Wie viel Mitbestimmung ist ihnen wichtig? Wie kann der Handel umdenken, zum Beispiel in Bezug auf Arbeitszeitflexibilität? Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie den Nachwuchs anziehen, ist eine Chance für die Branche, um auf dem Arbeitsmarkt auch in Zukunft zu bestehen.

**Bedarf an Mitarbeiter:innen im Vergleich zu vor der Pandemie**  
(Abb. 10)

Anteile in Prozent

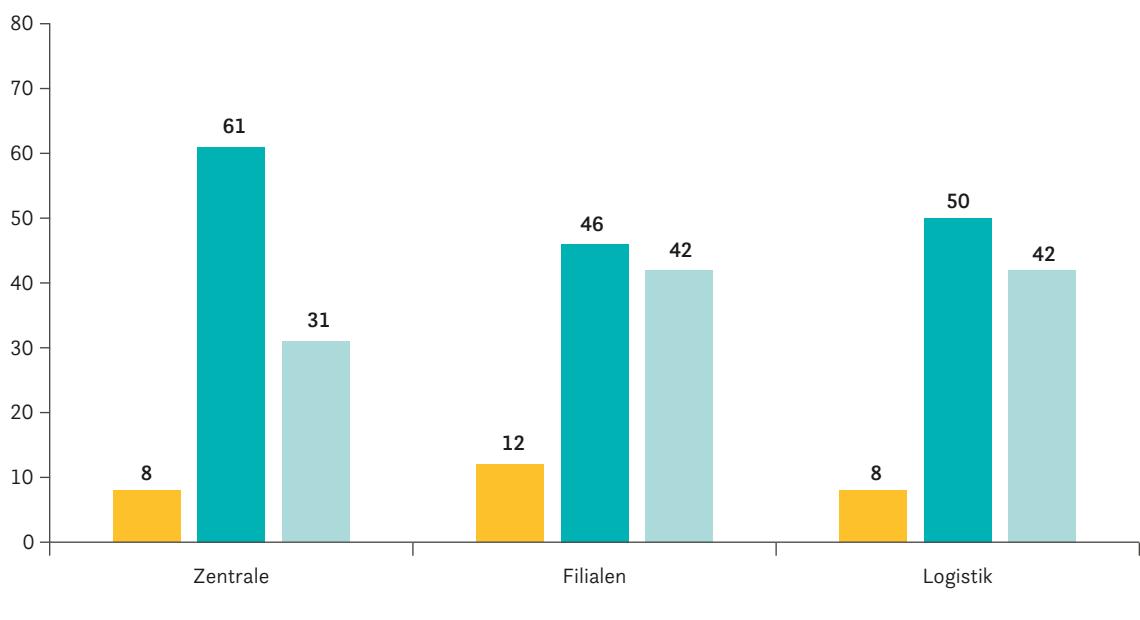


N = 26

Quelle: EHI

**Anzahl Bewerbungen im Vergleich zu vor der Pandemie**  
(Abb. 11)

Anteile in Prozent



N = 26

Quelle: EHI

## Mitarbeiter:innen gewinnen

### RECRUITING

Insgesamt erheben über die Hälfte (53 %) der befragten Unternehmen systematisch Kennzahlen (KPIs bzw. Key-Performance-Indikatoren), die den Erfolg ihrer Recruiting-Strategien messen. Zu diesen KPIs gehören zum Beispiel die Absagequote, die Zufriedenheit der Bewerber:innen mit dem gesamten Bewerbungsprozess, die Effektivität der genutzten Recruiting-Kanäle, die Kosten einer unbesetzten Stelle (Cost-of-Vacancy), die Kosten pro Einstellung (Cost-per-Hire), die Fluktuation während der Onboarding-Phase oder die Quality-of-Hire, also wie gut die neuen Mitarbeiter:innen zu der ausgeschriebenen Stelle passen.



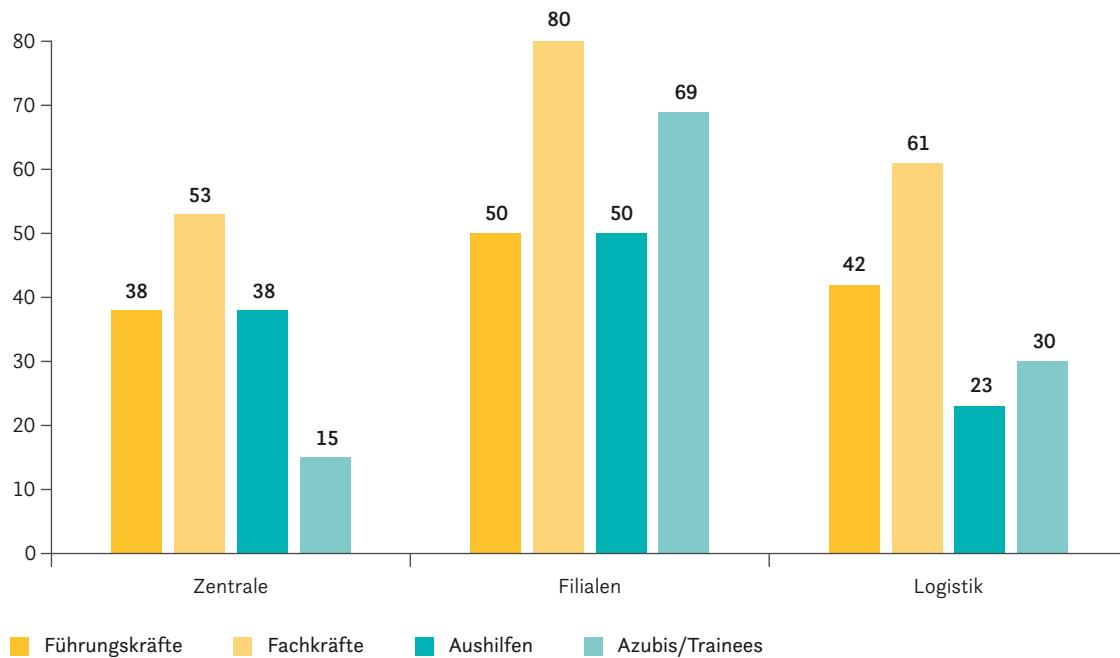
### PERSONALSITUATION

Die Suche nach geeignetem Personal gestaltet sich für Headquarter, Filialen und Logistik nicht einfach, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Die Filialen haben den größten Personalmangel, hier werden die meisten Mitarbeiter:innen gebraucht. Die am schwersten zu besetzenden Positionen sind für alle Bereiche gleichermaßen die der Fachkräfte. 80 Prozent (Filiale) bzw. 53 Prozent (Zentrale) und 61 Prozent (Logistik) geben hier insgesamt an, Schwierigkeiten zu haben. Bei den Führungskräften sieht es mit 38 Prozent (Zentrale) bzw. 50 Prozent (Filialen) und 42 Prozent (Logistik) auch nicht eben rosig aus. Im Bereich Ausbildung haben die Zentralen deutlich weniger Probleme, geeigneten Nachwuchs zu finden. 69 Prozent der befragten Händler halten es für schwierig, Auszubildende für die Filialen zu finden. Nur 15 Prozent sehen diese Schwierigkeit bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen in der Zentrale und 30 Prozent in der Logistik (siehe Abb. 13).

### Positionen, die schwer zu besetzen sind (2021)

(Abb. 13)

Anteile in Prozent



N = 26, Mehrfachnennung möglich

Quelle: EHI

**VERLAG**

EHI Retail Institute GmbH  
 Spichernstraße 55  
 50672 Köln  
 Tel. +49 221 57993-0  
 Fax +49 221 57993-45  
 info@ehi.org  
 www.ehi.org

**HERAUSGEBER**

EHI Retail Institute e. V.

**GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE**

Michael Gerling

**AUTORINNEN**

Vanessa Tuncer, tuncer@ehi.org  
 Ulrike Witt, witt@ehi.org

**LAYOUT**

EHI Retail Institute GmbH

**COPYRIGHT© 2021**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

**BESTELLMÖGLICHKEITEN**

Tel. +49 221 57993-43  
 vertrieb@ehi.org  
 www.ehi-shop.de

**ISBN:** 978-3-87257-559-3

**PREIS:** 195,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

**BILDRECHTE:**

Cover: Composing EHI  
 Seite 2: adobestock.com/jagfrog  
 Seite 3: adobestock.com/malkovkosta  
 Seite 4: adobestock.com/jackfrog

**IHRE ANSPRECHPARTNERINNEN ZUM  
THEMA NEW WORK IN RETAIL**



**Vanessa Tuncer**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal im Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-704  
 tuncer@ehi.org



**Ulrike Witt**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal im Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-994  
 witt@ehi.org